

Incidencia del Liderazgo Distribuido de los Directores de las Escuelas Públicas de Santo Domingo y el Compromiso de sus Docentes

Impact of Distributed Leadership in Public Schools Directors in Santo Domingo and their Teachers' Commitment

Fátima Virginia Pons Peguero

Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, República Dominicana

República Dominicana desarrolla una transformación educativa en su sistema educativo, donde se están implementando políticas, revolucionarias, tales como: reivindicar la educación y su institucionalidad, fortalecer y subvencionar la carrera de Educación, con miras a convertir al educador en un ente, profesional y competente, necesario en este nuevo milenio. Estudios de Leithwood (2009), Elmore (2010), Weinstein y Muñoz (2012), Murillo y Román (2013), entre otros, demandan un director, con liderazgo distribuido, que promueva enfoques directivos, que reconozca que liderar es una acción colectiva. Nuestra investigación analiza el liderazgo distribuido de directores(as) de escuelas públicas y el compromiso docente. Se aplicó un cuestionario estandarizado, en el año 2016, a directores y docentes de un Distrito Educativo público elegidos al azar, respondido por una muestra significativa de estos. Como resultados, se evidenció interés, retos, colaboración, habilidades de gestión, climas de cooperación y trabajos en equipo. También, se detectaron limitaciones en el proceso de cambio, compromiso y capacidad, imprecisiones éticas, desempeño profesional, cultural, empoderamiento, innovación de algunas instituciones. La conclusión es que sus hallazgos podrían orientar, fortalecer, distribuir el liderazgo, que incentivaría responsabilidad social y empatía en la comunidad educativa.

Descriptores: Liderazgo; Compromiso docente; Desempeño profesional; Liderazgo distribuido; Trabajo en equipo.

Dominican Republic develops an educative transformation in the educative system, where truly revolutionary policies are being implemented, such as: reclaim education and its institutionality, strengthen and featherbed the Education Major with the purpose of making the educator become a productive, professional and competent entity, necessary in this new millennium. Studies from Leithwood (2009), Elmore (2010), Weinstein y Muñoz (2002), Murillo y Román (2013), among others, demand a Director with a distributed leadership, which promotes a directive focus, recognizing that leading is a collective task. Our investigation analyzes Directors' distributed leadership in Public Schools and their commitment to teaching. A standardized questionnaire was applied to professors and directors in 2016, from a randomly chosen Educative District, which was answered by a significant sample of them. As a result, interests, challenges, cooperation, management skills and a cooperative and team work atmosphere was evidenced. Also, some limitations were identified when it comes to changes in capacity, commitment, ethical inaccuracies, professional and cultural performance, empowering and innovation of some institutions. As a conclusion, these findings can be used to guide, strengthen and distribute leadership, so that, empathy and social responsibility will be provoked.

Keywords: Leadership; Teaching commitment; Professional development; Distributed leadership; Team work.

Introducción

República Dominicana desarrolla una transformación educativa, implementando políticas, tales como: reivindicar su institucionalidad, subvencionar la licenciatura, con miras a convertir al educador en un profesional, competente, necesario hoy. Estos cambios demandan un liderazgo,

que perfeccione la gestión y proponga una visión más holística. Leithwood (2009), Elmore (2010), Weinstein y Muñoz (2012), Murillo y Román (2013) revelan la importancia de asumir liderazgo distribuido, para desarrollar calidad.

Esta investigación aborda el liderazgo que el director debe desarrollar, en su contexto educativo. Se utilizó un cuestionario estandarizado, año 2016, aplicado a directores, y docentes de un distrito educativo público, elegidos al azar.

Se evidenció interés, colaboración, habilidades de gestión, y trabajos en equipo. Así también, limitaciones en el cambio, compromiso, empoderamiento e innovación y conexión con el entorno. Los hallazgos podrían fortalecer políticas y provocar responsabilidad social y empatía en la comunidad.

Fundamentación teórica

En la actualidad, la Educación Dominicana demanda Directores que asuman roles de participación, en ambientes óptimos. Estas actitudes repercutirían, en una población con carencias sociales. Los directores "interactúan "sugieren" apertura de las fronteras de liderazgo y que las experiencias se distribuyen entre muchos, no en unos pocos" (Bennett, Harvey, Wise, Woods, 2003, p. 7) ¿Cómo se distribuye el liderazgo? Se distribuye, en las escuelas.

Este estudio aportará datos para ejecutar cambios: en líneas de mando, etc. Actualmente, se demanda del Ministerio de Educación, calidad, y más con la concesión económica del 2015, del 4% del Producto Interno Bruto. Se hacen esfuerzos, lográndose una leve mejoría, a pesar de la inversión.

Definiciones sobre liderazgo distribuido, de Elmore y Gronn. Elmore (2000) lo define por experiencia, conocimiento, habilidades, y aptitudes, que aportan y comparten. "Complemento de competencias que todos poseen y permitir, un liderazgo fluido"(p.15).

Gronn, 2002, identifica, la acción, "superficial", que une personas. Afirma, "concertada acción "donde trabajan juntos," ponen su experiencia "hacia el cumplimiento de un objetivo donde el todo es más que sus partes, proporcionando, un "fluido, en lugar de un fenómeno fijo" (p. 324), donde todos pueden ser líderes, y enfrentar retos.

Spillane (2006) afirmó que, es una acción concertada. Por lo tanto: claridad del rol, visión, misión; confianza, comunicación y cooperación.

En la gestión, Gronn (2002) distingue que es el agregado en el comportamiento, cuánto más holística es una noción, es más concertada. Indica que "no está restringido a ningún patrón y no puede ser prescrita, resolver problemas o emprender acciones "(Harris, 2008, p. 175). Todos pueden ejercer liderazgo, el éxito será la forma en que es facilitado, orquestado, y apoyado (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Harris, 2008; Spillane, 2015). "La perspectiva contemporánea es la desarrollada por Spillane (2006), quien integra teorías de la distribución social, flexible, con la interacción de líderes "(p. 20).

El liderazgo evoluciona para que las personas se conozcan, desarrollen confianza y lo crean. Gronn (2002) denomina "relaciones de trabajo intuitivos" (p. 430). Es importante, como un modelo y compartir en investigación (Bolden, 2011; Bush y Glover, 2013)

Elementos del liderazgo (Spillane, Halverson, y Diamond, 2004, p. 11). Gronn, Spillane (2006) se centra en que hacen, en lugar de como lo hacen, y la promulgación de liderazgo. Spillane et Alabama. (2004) afirman que proporciona una visión de la escuela. Esperan contribuir para el cambio y la mejora (Spillane, Halverson y Diamond, 2001; 2004; Macbeath, 2005). Proponen

distribuir conocimiento, experiencia y objetivos comunes (Gronn, 2002; Leithwood, Día, Sammons, Harris, y Hopkins, 2006; Spillane, 2006, 2015). Emerge con las interacciones, "(Spillane et al., 2001, p.27), implica el cuándo o dónde se va a producir (Spillane, 2006; Spillane et al., 2003).

El compromiso y la mejora

El compromiso (commitment), identificación o vínculo psicológico que implica actividades. En la escuela, vincular metas, colaboración, valores (solidaridad, colaboración, interdependencia, negociación, reflexión) que provoquen una cultura propicia al cambio sostenible (Bolívar, 1994), que proponga un liderazgo distribuido donde la jerarquía, se abandona, y exige compromiso, rendición de cuentas, y otorgue autonomía, resultados y sus controles.

Huberman (1989) y Bolívar (1999) expresan que el compromiso decrece con el quehacer, aunque mediadores (acciones, experiencias) "estén en contexto y el compromiso y la resiliencia, así los maestros pueden mantener su efectividad" (p. 194).

Investigadores destacan el compromiso, la pasión, son fundamentales en educación (Crosswell, 2006; Day, 2006; Meyer y Allen, 1997; Nias, 1996). Añaden: un buen maestro, ama lo que hace, ya que una enseñanza exige competencias intelectuales, afectivas, que activen habilidades profesionales.

Dimensiones del compromiso

El "compromiso", tiene múltiples dimensiones, Crosswell (2006). Dannetta, 2002; Park, 2005 señalan con estudiantes, la profesión y el centro: con valores, permanencia, ética, provocando un sentido de comunidad, e integración (Louis, 1998). Rosenholtz (1989) indica que dos factores inciden en el compromiso: recompensa y autonomía.

Esta propuesta, es un desafío en educación (Spillane, 2006). Aportar evidencias, valorar, estimular responsabilidad y compromiso. Una escuela puede encontrarse con una crisis, los profesores tendrán que juntos, asumir el problema (Spillane, 2006; Spillane y Orlina, 2005). Gronn (2002) señala, "colaboración espontánea" (p. 430). El paradigma atribuye a la desilusión individual y al aumento de demanda de líderes en el cambiante mundo de la educación (Elmore, 2000; Gronn, 2002a; Hulpia et al, 2012, Spillane, 2006)

Objetivos

Analizar el liderazgo distribuido de los directores de escuelas públicas en Santo Domingo, Año 2016 y el compromiso de sus docentes.

Objetivos específicos

- Describir cómo lo aplican los Directores de Escuelas Públicas.
- Identificar qué prácticas tienen influencias sobre el compromiso de los docentes.
- Analizar la relación entre la gestión y el liderazgo prevaleciente en los Centros Educativos.

Método

Estudio ex post facto, con muestra estadísticamente representativa. Se encuestaron a directores, siendo esta la variable independiente o explicativa. Igualmente, a los docentes acerca del nivel de compromiso, siendo esta la variable dependiente. El diseño fue susceptible de proyectarse tras una prospectiva, hacia la búsqueda y efectos en los docentes.

Fue descriptivo, en aspectos y características de la práctica de los directores. En adición, explicativo causal, ya que identificó la relación del efecto del distribuido y la integración del compromiso.

Los 60 directores participantes, de diferentes niveles, cursaron una maestría en Gestión y Liderazgo Educativo en una universidad dominicana. Igualmente, se encuestaron a 20 docentes de distintos grados.

Para la selección, se utilizó el muestreo aleatorio simple para que todos pudieran participar. Para los instrumentos, se tomó en cuenta la bibliografía sobre liderazgo y compromiso docente de varios autores (Gronn, 2002, Horn y Murillo, 2016; Spillane, 2006; Spillane, Healey, Parise y Kenney, 2011; Spillane y Coldren, 2015).

Resultados

Para analizar, se revisaron las bases de datos, que respondieron al cuestionario estandarizado, y se recomendó la operacionalización de las variables, constituyendo aspectos que se añaden al conocimiento existente.

En lo referente a Metas Posibles: Se encontró una diferencia significativa entre las medias de los docentes en puntajes de Empatía con los Estudiantes, $F(2, 657) = 3.196$, $p = .042$, con un tamaño del efecto pequeño ($f = .1$) y una potencia moderada (.6). Esto puede denotar la influencia de Altas Metas Posibles con el compromiso del docente, ó que el compromiso está muy relacionado con las altas metas posibles de los directivos. Asimismo, llama la atención, los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas en Metas Posibles tuvieron una media más alta en Conflictos y Empoderamiento, que los que tenían directores con Medias y Bajas en Metas Posibles. Se destacan, los puntajes de Conflictos y Empoderamiento, $F(2, 653) = 5.053$, $p = .007$, con un efecto pequeño ($f = .12$) y una potencia alta (.81).

Se puede inferir, crear empoderamiento y unos niveles de visualización de la diversidad de percepción y opinión, lo cual con un tratamiento inadecuado se convierte en conflicto. Es importante revisar la comunicación e información para tomas de decisión. Ya que, si hay compromiso y empoderamiento de posturas, para lo cual el tratamiento incide. La Conexión e Identidad, sigue el mismo patrón, $F(2, 654) = 6.151$, $p = .002$, con ($f = .14$) y una potencia alta (.89). Los docentes que tenían directores con altas en Metas tuvieron una media más alta, que los que tenían directores con Medias. Inesperadamente, esa era la tendencia, una media más alta en Conexión e Identidad, tenían puntuaciones Medias en Metas Posibles. Podría verse un sesgo en estos datos.

Habilidades de Gestión

Interpretando la variable independiente Gestión se encontró una diferencia significativa entre las medias de los docentes en Conflictos y Empoderamiento, $F(2, 653) = 3.392$, $p = .034$, con un efecto pequeño ($f = .1$) y una potencia moderada (.63). Es decir, los docentes que tenían directores con Altas en Gestión tuvieron una media más alta en, que los docentes que tenían directores con Medias en Gestión. Al respecto, se destacar que, esta diferencia no fue confirmada en las

comparaciones múltiples. En gestión, se considera la comunicación y sistematización, que posibiliten, el rol de orientador y seguimiento. Es lo concerniente al Coaching, $F(2, 646) = 4.296$, $p = .014$, con un efecto pequeño ($f = .11$) y una potencia alta (.74), llama la atención, que tenían directores con puntuaciones Altas tuvieron una media más alta, que los que tenían puntuaciones Medias en Gestión.

En lo referente a Respeto Institucional, $F(2, 647) = 3.291$, $p = .038$, con un efecto pequeño ($f = .1$) y una potencia moderada (.62), se evidenció que los docentes que tenían directores con Altas, tuvieron una media más alta en Respeto Institucional, que los docentes que tenían directores con Medias en Gestión. Aquí se puede inferir que, a mayor habilidad gerencial, mayor respeto institucional se inspira en los demás actores del entorno...

Se determinó en Vinculación, $F(2, 643) = 3.328$, $p = .036$, con un efecto pequeño ($f = .1$) y una potencia moderada (.59), que los docentes que tenían directores Altos en Gestión tuvieron una media más alta, que los que tenían puntuaciones Medias. Se destaca aquí la capacidad del director para visualizar el centro, desde fuera y agregar fenómenos externos. Y ciertamente son parte de las fortalezas, de las habilidades gerenciales, captar oportunidades y amenazas que son externas.

Retos Alcanzables

En la variable independiente Retos Alcanzables, no se encontró diferencia significativa entre las medias de los docentes en ninguna de las variables dependientes.

Comunidad de Aprendizaje

Esta variable independiente, resulta interesante, ya que, no aparecieron puntuaciones Medias en los Directores, solo Altas y Bajas. Es decir, se encontró una diferencia significativa en las medias de los docentes en los puntajes de Coaching, $F(1, 647) = 6.056$, $p = .014$, con un efecto pequeño ($f = .1$) y una potencia moderada (.68). Esto significa que, los docentes que tenían directores con Altas, tuvieron una media más alta en Coaching, en directores con Bajas en Comunidad de Aprendizaje.

Resalta en Coherencia y Congruencia, $F(1, 641) = 7.375$, $p = .007$, con un efecto pequeño ($f = .1$) y una potencia moderada (.68). Es decir, los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas, tuvieron una media más alta en Coherencia y Congruencia, que los que tenían directores con Bajas en Comunidad de Aprendizaje. En respuesta a Vinculación, $F(1, 644) = 7.54$, $p = .006$, con un efecto pequeño ($f = .11$) y potencia alta (.77), se destaca que los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas tuvieron una media más alta en Vinculación, que los docentes que tenían directores con Bajas en Comunidad de Aprendizaje.

Cooperación y Trabajo en Equipo

Concerniente a esta variable independiente, se encontró una diferencia significativa entre las medias de los docentes en Conexión con la Comunidad, $F(2, 649) = 5.081$, $p = .006$, con un efecto pequeño ($f = .12$) y una potencia alta (.82). Es decir que, los docentes que tenían directores con Altas en Comunidad de tuvieron una media más alta, que los docentes que tenían directores con Medias y Bajas en Cooperación en Equipo.

Cambio y Mejora Continua

En lo referente a la variable independiente Cambio y Mejora encontró una diferencia significativa entre las medias de los docentes en Empatía con Estudiantes, $F(2, 657) = 3.698$, $p = .025$, con un efecto pequeño ($f = .11$) y una potencia alta (.71). Se evidencia como el cambio

produce satisfacción y empatía. Dichas actividades se fundamentan en la perspectiva colectiva, lo cual crea apego y valoración positiva.

En relación a Conexión con la Comunidad, $F(2, 649) = 4.132$, $p = .016$, con un tamaño pequeño ($f = .11$) y una potencia alta (.74) se evidenció que los docentes que tenían directores con Altas en Cambio y Mejora tuvieron una media más alta en Conexión, que los docentes que tenían directores con puntuaciones Bajas. Asimismo, en lo referente a Compromiso y Responsabilidad, $F(2, 657) = 3.718$, $p = .025$, con un tamaño del efecto pequeño ($f = .11$) y una potencia alta (.73). Es decir, los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas tuvieron una media más alta, que los docentes que tenían directores con puntuaciones Bajas en Cambio y Mejora.

En los puntajes de Conflictos y Empoderamiento, $F(2, 653) = 6.238$, $p = .002$, con un efecto pequeño ($f = .14$) y una potencia alta (.88). Los docentes que tenían directores con Altas y Medias en Cambio y Mejora Continua tuvieron una media más alta, que los docentes que tenían directores con Bajas en Cambio y Mejora. En alusión al Rol de Coaching, $F(2, 646) = 8.432$, $p = .000$, con un efecto pequeño ($f = .16$) y una potencia muy alta (.96) la frecuencia de presentación sigue el mismo patrón. Es decir, los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas y Medias en Cambio y Mejora tuvieron una media más alta, que los que tenían puntuaciones Bajas.

En Coherencia y Congruencia, $F(2, 640) = 6.285$, $p = .002$, con un efecto pequeño ($f = .14$) y una potencia alta (.89) resalta que tenían directores con puntuaciones Altas y Medias tuvieron una media más alta, que los docentes que tenían directores con puntuaciones Bajas en Cambio y Mejora. El puntaje de Conexión con el Entorno, $F(2, 640) = 6.641$, $p = .001$, con un tamaño del efecto pequeño ($f = .15$) y una potencia muy alta (.93). Es decir, que los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas y Medias en Cambio y Mejora tuvieron una media más alta, que los docentes que tenían directores con puntuaciones Bajas.

La respuesta a Vinculación, $F(2, 643) = 4.581$, $p = .011$, con un efecto pequeño ($f = .12$) y una potencia alta (.79) establece que los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas y Medias en Cambio y Mejora tuvieron una media más alta en Vinculación, que los docentes que tenían directores con puntuaciones Bajas en Cambio y Mejora.

Desempeño Profesional y Conexión e Identidad

Se encontró una diferencia significativa entre las medias de los docentes en Conexión e Identidad, $F(1, 655) = 8.636$, $p = .003$, con un efecto ($f = .09$) y una potencia moderada (.67) es decir, aquí no aparecieron puntuaciones Medias. Los docentes que tenían directores con puntuaciones Altas tuvieron una media más alta en Conexión e Identidad, que los que tenían directores con puntuaciones Bajas. Esto confirma la fuerza que tiene la identidad con el resultado de la vida. Si usted sabe, quién es, sabe el camino que le toca recorrer. Es más fácil para un directivo con identidad alta tener metas posibles. La identidad domina su visión futura.

Innovación

En la variable independiente Innovación no se encontró ninguna diferencia significativa entre las medias de los docentes en ninguna de las variables.

Comportamiento Directivo

En esta variable independiente, debemos destacar que, no se encontró ninguna diferencia significativa entre las medias de los docentes en ninguna de las variables dependientes.

Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar el predominio del Liderazgo Distribuido de los Directores de Escuelas Públicas de Santo Domingo, año 2016 y el compromiso de sus docentes. Hicimos los contrastes de los resultados de esta investigación con otros expertos (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Harris, 2008; Spillane, 2015) mostrando la relevancia de la alineación entre directores y maestros, quienes reconocen que todos tienen la posibilidad de ejercer, pero la clave del éxito será la forma en que se ve facilitado, orquestado, y apoyado. Nuestro estudio reveló la magnitud del efecto entre el liderazgo distribuido y la integración del compromiso de los docentes, apoyados en expertos, ya que tenemos escasos estudios nacionales, que profundizan en este tema de tanta relevancia, evidenciándose la necesidad de un director que asuma, que comparta información, tome decisiones junto a su equipo, asociados, en procura de acuerdos y planificaciones consensuadas.

Para identificar qué actitudes y acciones generó mayor compromiso de los docentes. Spillane (2006) propuso distribuir el liderazgo en un marco analítico y un diagnóstico de la "dirección basadas en comprensión y la práctica" (p. 32) afirma que debe comenzar identificando y observando y luego explorar su situación" (p. 84), sobre la base de las ideas de Gronn, Spillane (2006) y el liderazgo distribuido es la práctica, que se centra en lo que hacen los líderes, en lugar de como lo hacen. Se requiere de una sistematicidad en las tareas, para que el cambio de paradigma se logre, según ellos, se atribuye la desilusión individual, al aumento de demanda de líderes en el cambiante mundo de la educación, aunque, tampoco se considera significativo para afirmarlo (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Hulpia et al, 2012; Spillane, 2006).

Investigadores destacan también la prevalescencia del compromiso, para investigaciones futuras, ya que la pasión es fundamental en la educación (Nias, 1996; Day, 2006; Meyer y Allen, 1997; Crosswell, 2006). Añaden que: un buen maestro, adora su trabajo, ya que una enseñanza efectiva exige competencias intelectuales y afectivas, que activen sus habilidades profesionales. Y finalmente analizar la relación entre la gestión y detectar el Liderazgo Distribuido. Tal como señala (Spillane, 2006) esta propuesta, es uno de los mayores desafíos en la educación. Sin embargo, esto puede ser considerado como un valor agregado, en ausencia de otros modelos, ser parámetros que se están evaluando, con miras a obtener puntajes relevantes en pruebas internacionales y mejorar la calidad de la educación dominicana.

Referencias

- Devos, G., Tuytens, M., Hulpia, H. (2014). Teachers' organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education*, 120(2), 205-231.
- Leithwood, K. A., Begley, P. y Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: An agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5-31.
- Murillo, F. J. (2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. *Cuadernos de Pedagogía*, 339, 48-51.
- Murillo, F.J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. J. y Muñoz-Repiso, M. (Coords.). (2002). *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M. J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>

- Spillane, J. P., Harris, A., Jones, M. y Mertz, K. (2015). Opportunities and challenges for taking a distributed perspective: Novice school principals' emerging sense of their new position. *British Educational Research Journal*, 41(6), 1068-1085.
- Spillane, J. P., Halverson, R. y Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.